

E-learning implementeren: geleerde lessen

Wilfred Rubens

<http://www.wilfredrubens.com>

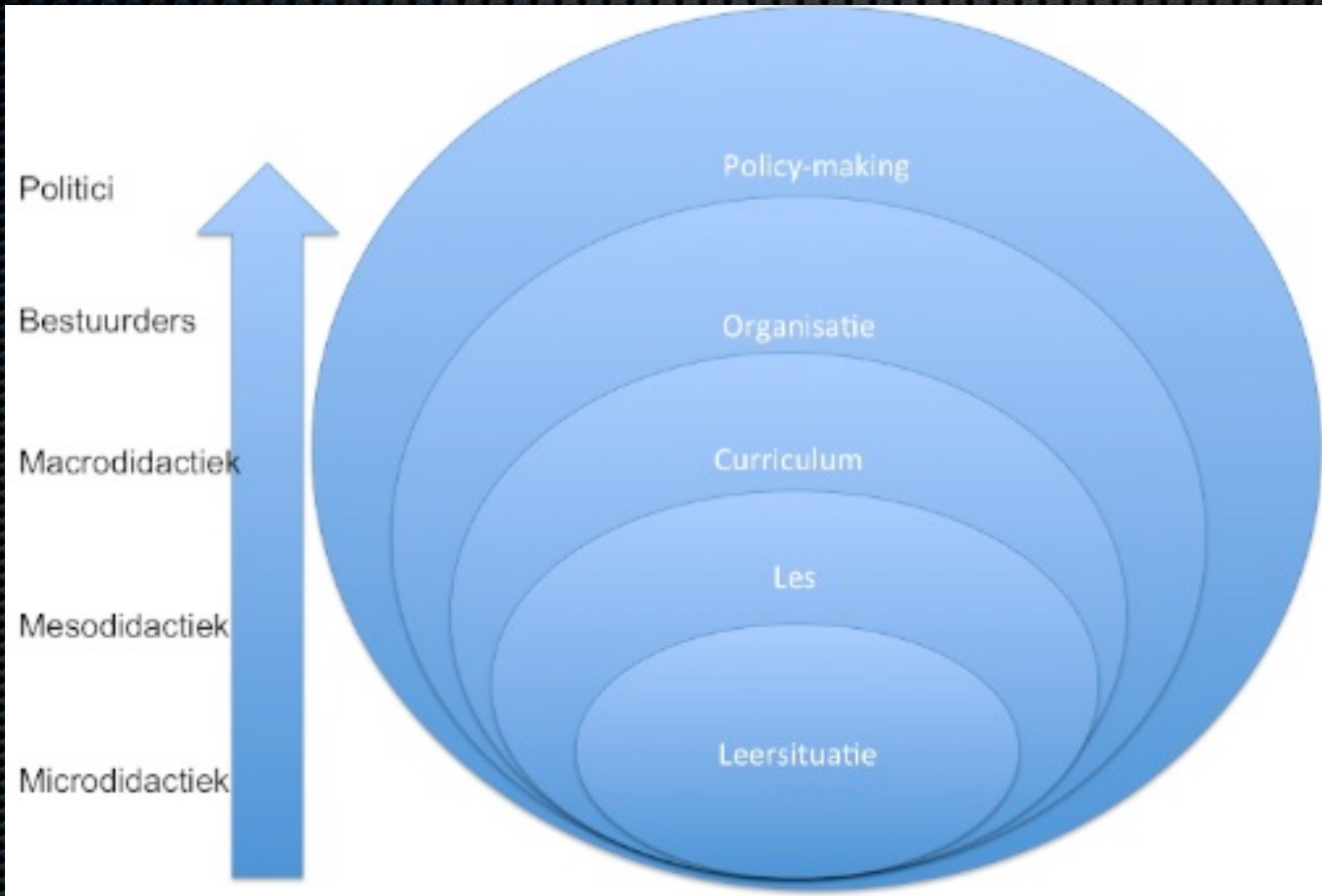
Centre for Learning Sciences and Technologies
celstec.org



Programma

- ✦ Hoe kijk ik naar de implementatie van e-learning?
- ✦ Opdracht: jullie belangrijkste lessen
- ✦ Algemene conclusies (ook aan de hand van mijn ervaringen)

Meerdere niveaus



Plateauplanning

Politiek-bestuurlijke context

Management &
Organisatie

Product &
Processen

Resultaat

Middelen &
Systemen

Mensen &
Cultuur

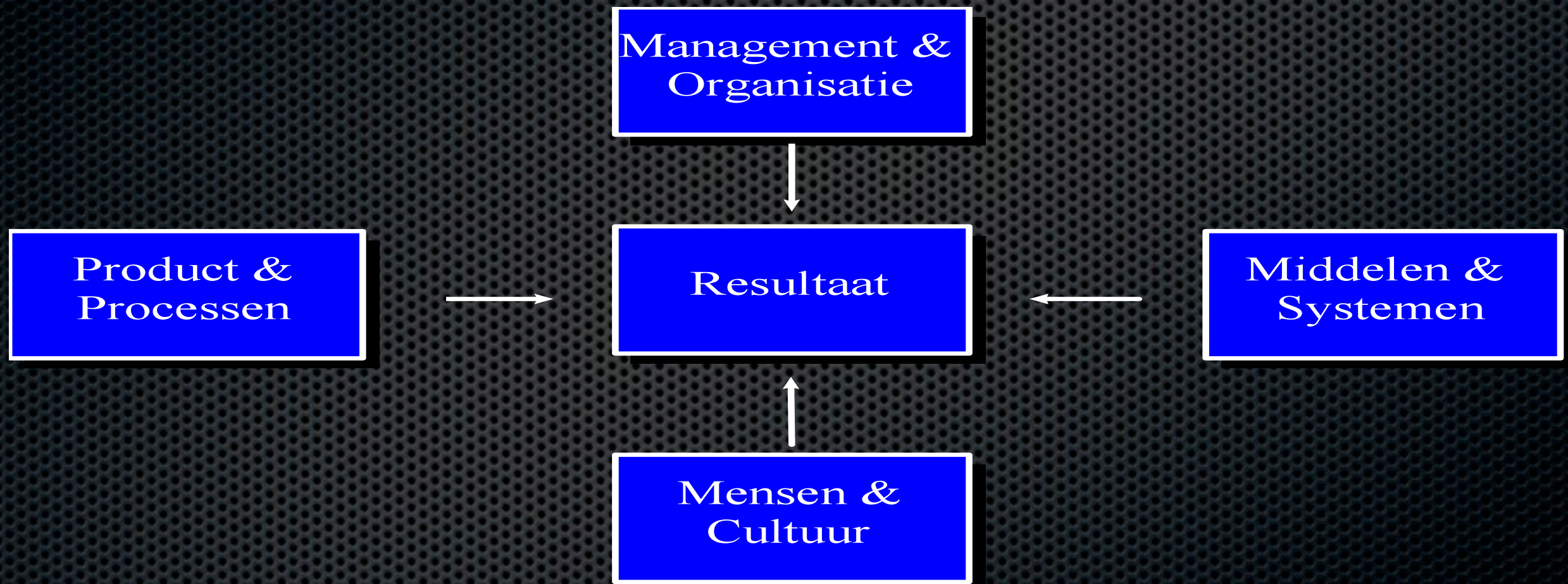
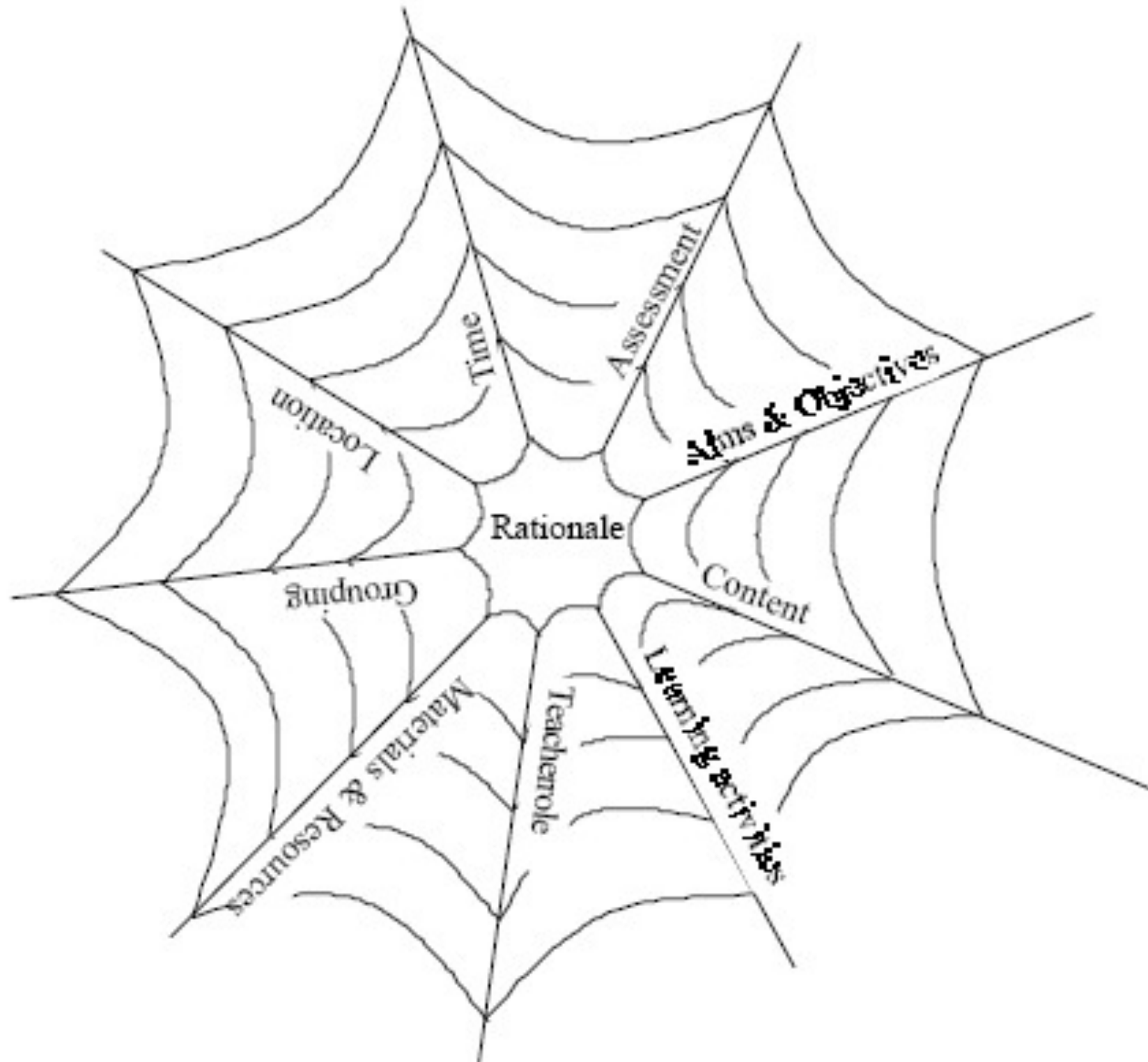






Foto: [Ian Britton FreeFoto.com](https://www.freefoto.com)

Curriculum



Van den
Akker,
2003

E-learning invoeren via plateauplanning

Politiek-bestuurlijke context

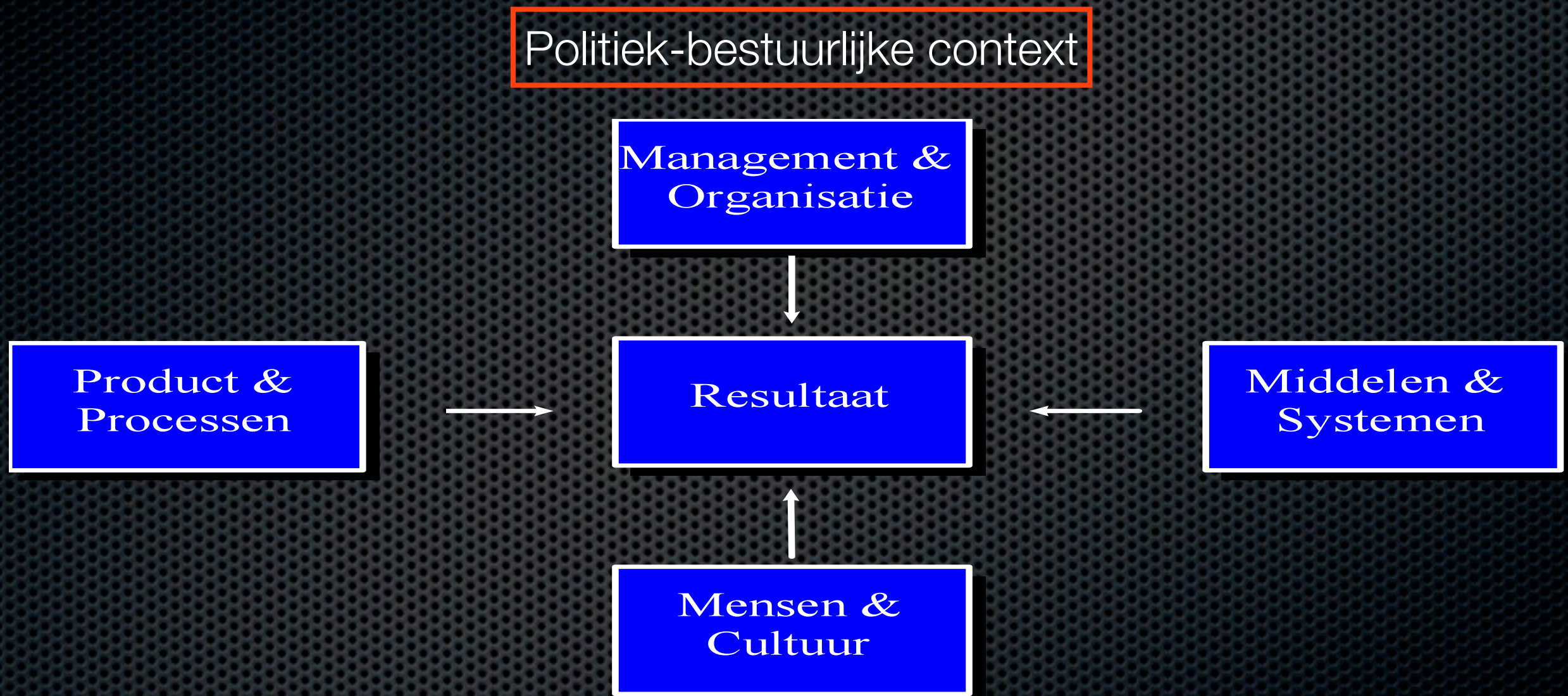
Management &
Organisatie

Product &
Processen

Resultaat

Middelen &
Systemen

Mensen &
Cultuur



E-learning invoeren via plateauplanning

Politiek-bestuurlijke context

Management &
Organisatie

Product &
Processen

Resultaat

Middelen &
Systemen

Valt
curriculum
onder

Mensen &
Cultuur

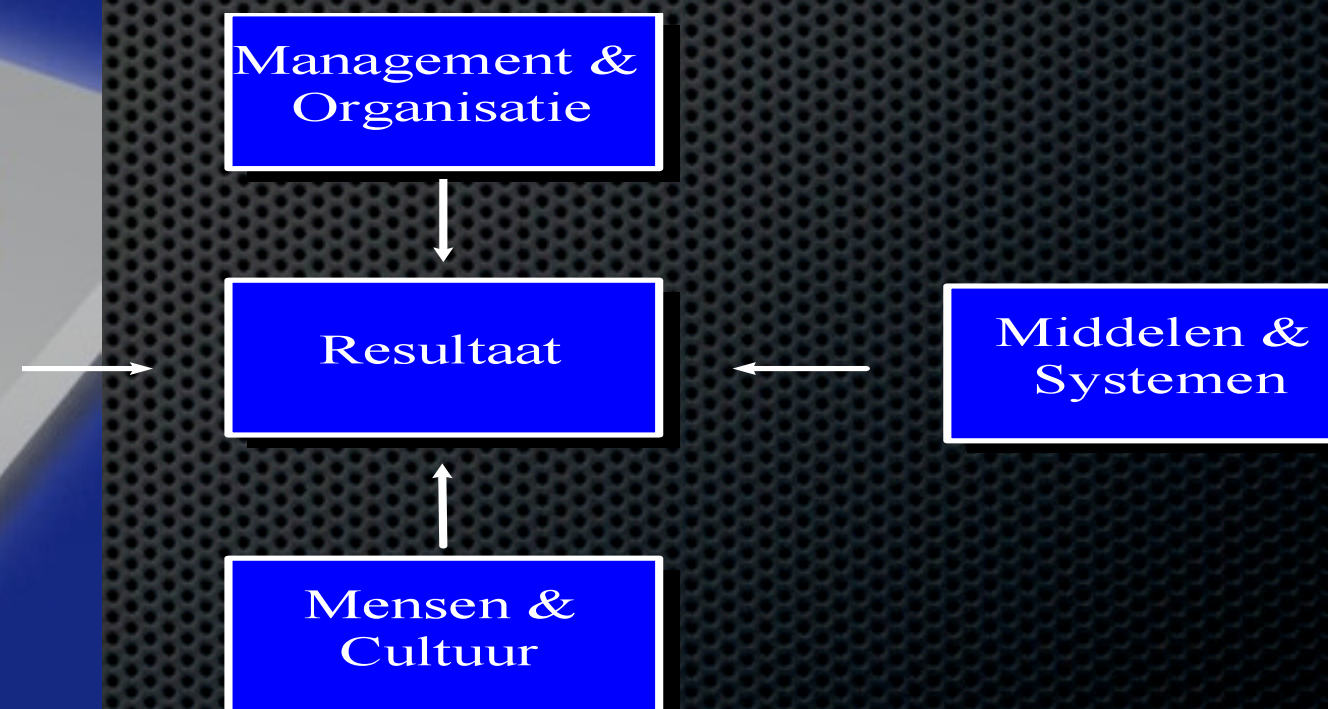
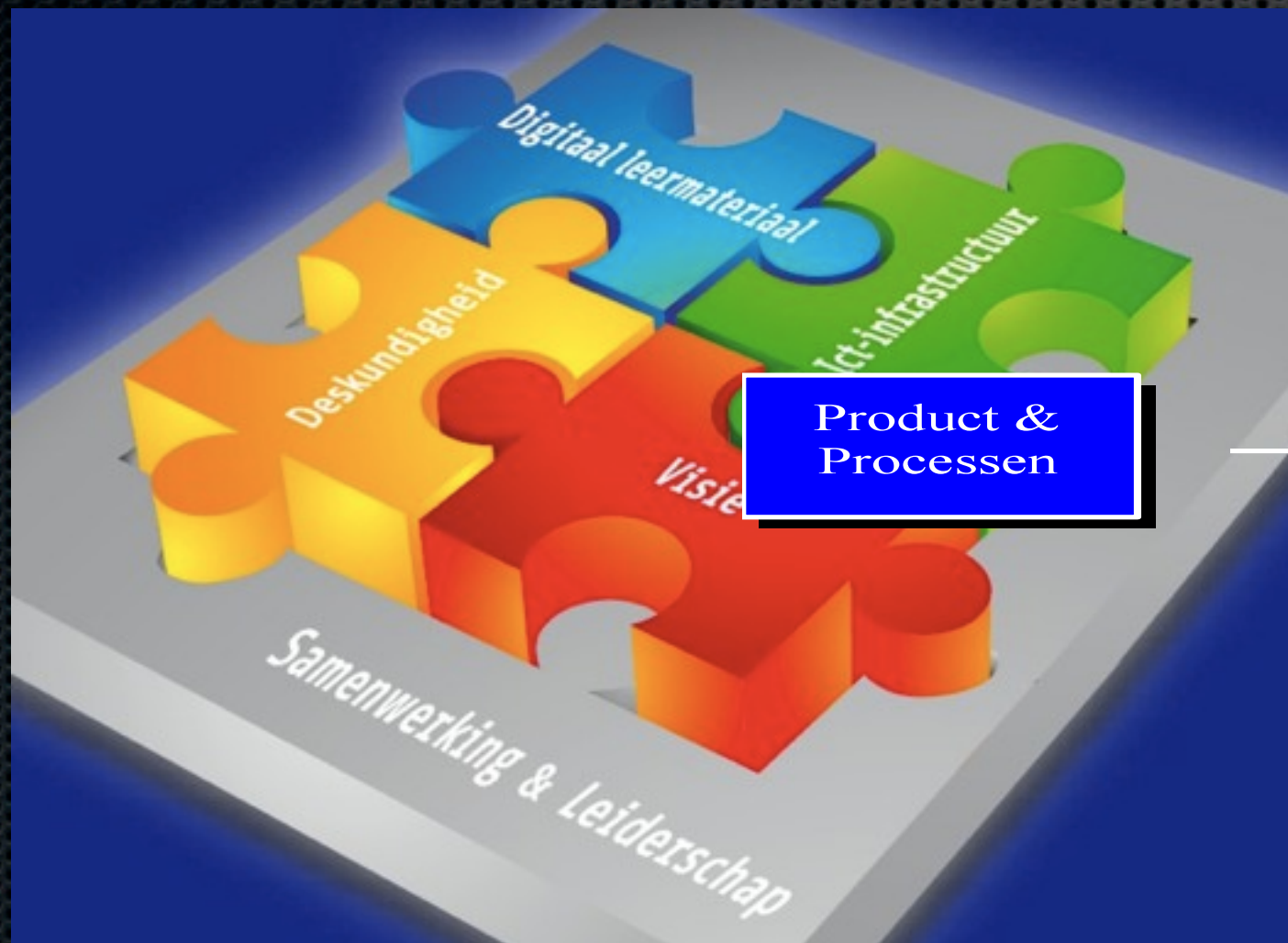




Vier in Balans, Kennisnet

Wat mis je?

Politiek-bestuurlijke context



Perspectieven op verandering

- ✦ **Blauw: duidelijke doelen en structuur**
- ✦ **Rood: beloning en klimaat**
- ✦ **Geel: macht en invloed**
- ✦ **Wit: chaos en bottom up**
- ✦ **Groen: verbeteren van leervermogen**

Doe de kleurentest

- ✦ Je eigen opvattingen
- ✦ Jouw organisatie

Opzet implementatieplan

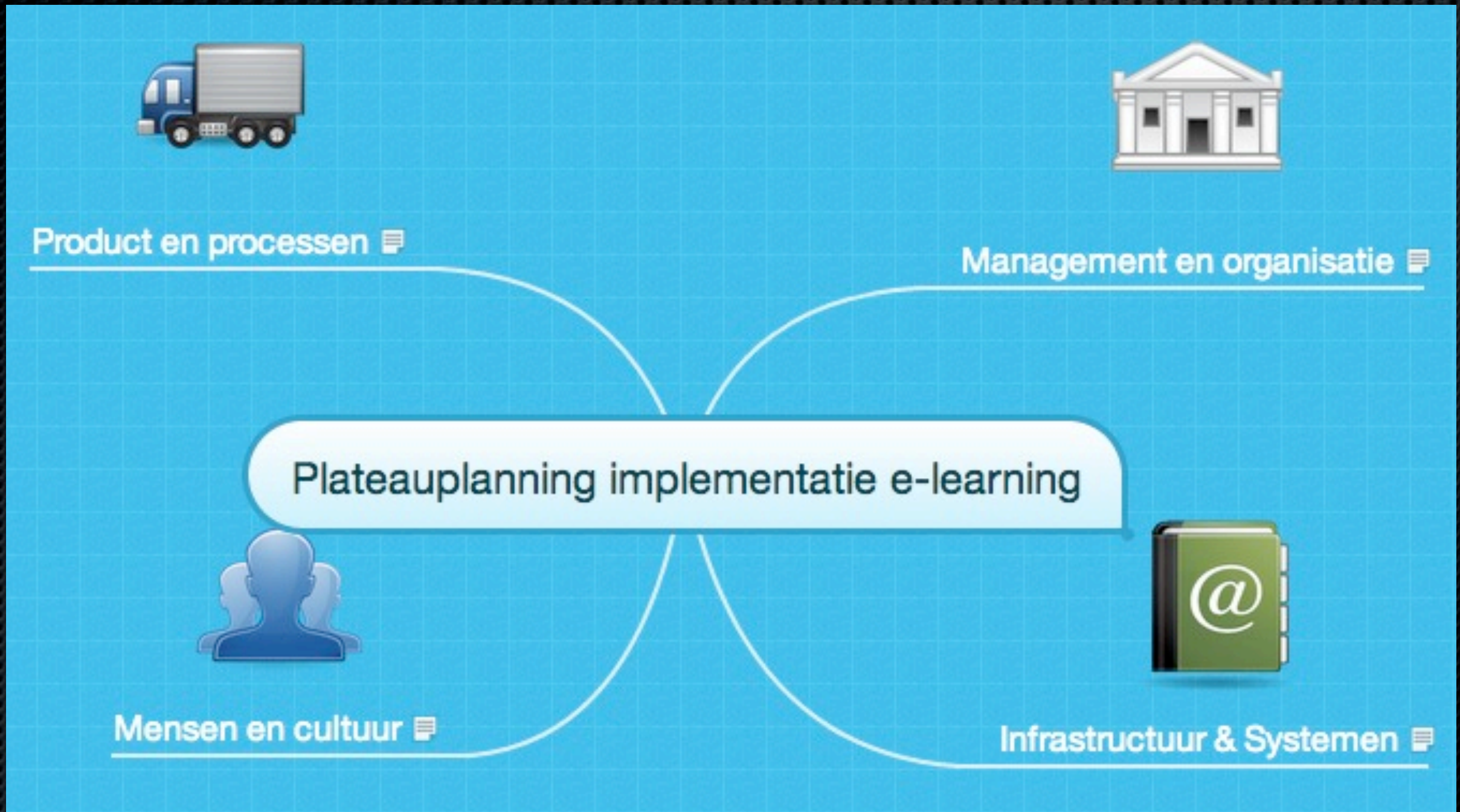
- ✦ Waartoe e-learning (innoveren of business case)?
- ✦ Producten en processen: leerdoelen, leeractiviteiten, groepering, beoordelen, workflow aanmelden, content
- ✦ Management: faciliteiten, commitment, visie, organisatie werk
- ✦ Mensen: e-readiness, leercultuur, motiveren
- ✦ Infrastructuur: netwerk, hardware, ruimtes, applicaties
- ✦ Lange termijn en eerste stap



Almost everything I have learned about IT governance models and project and portfolio management (PPM) I learned by doing it wrong.

A CIO shares his lessons learned in project and portfolio management

Jullie belangrijkste lessen

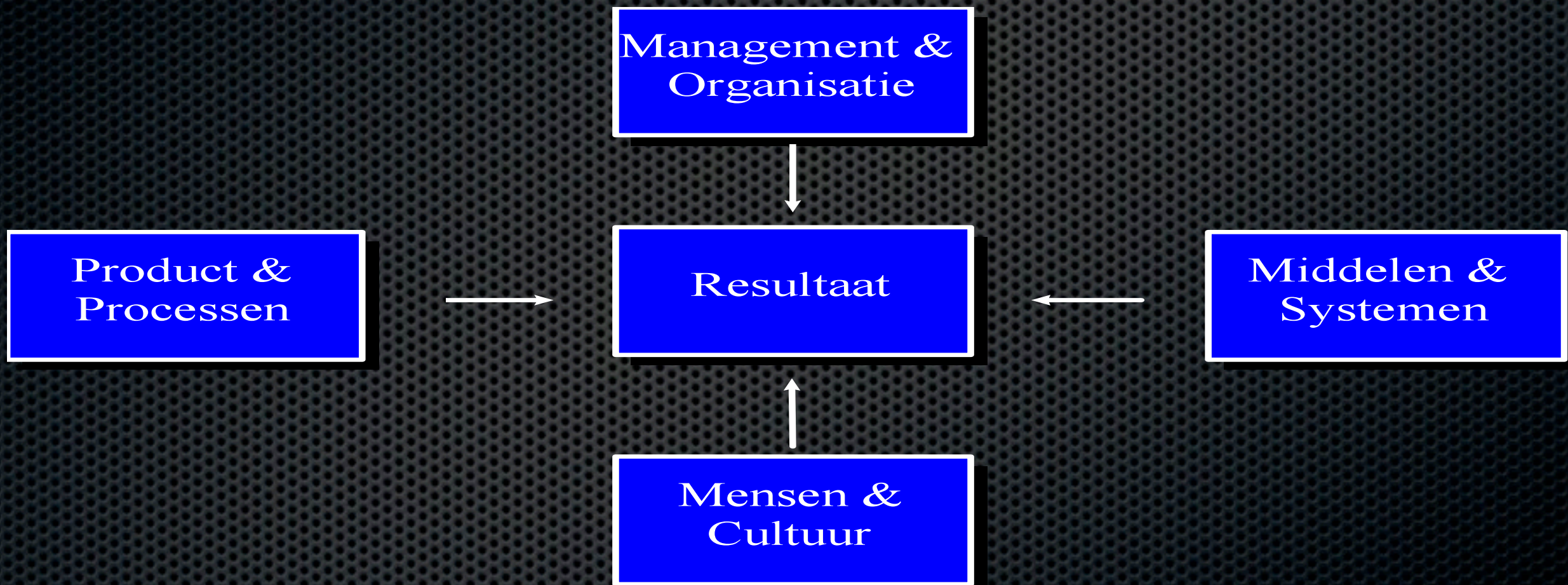


Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

1. Integraal en gefaseerde aanpak

Politiek-bestuurlijke context



Van den Akker: meerderheid curriculuminnovaties mislukken

- ✦ inconsistenties tussen het bedoelde, geïmplementeerde en bereikte curriculum
- ✦ overambitieuze plannen, onrealistische deadlines en te weinig investeringen in docenten.

Van den Akker: meerderheid curriculuminnovaties mislukken

- ✦ inconsistenties tussen het bedoelde, geïmplementeerde en bereikte curriculum
- ✦ overambitieuze plannen, onrealistische deadlines en te weinig investeringen in docenten.

En bij e-learning komt technologische vernieuwing nog eens daarbovenop

Pilots

- ✦ Is context vergelijkbaar?
- ✦ Wil de organisatie er echt mee aan de slag?
- ✦ Complexiteit verandering
- ✦ Impact verandering

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

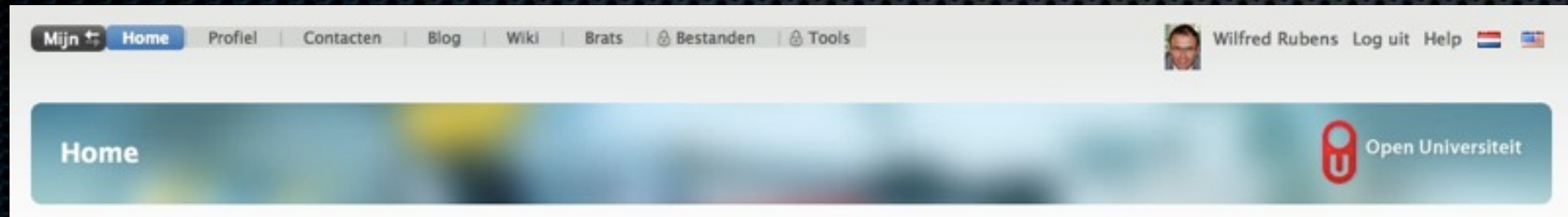
2. Communiceer over nut en noodzaak

- ✦ Strategische doelen vs operationele doelen
- ✦ Medewerkers 'eigenaar' doelen
- ✦ Vinden lerenden inzet ICT zinvol?



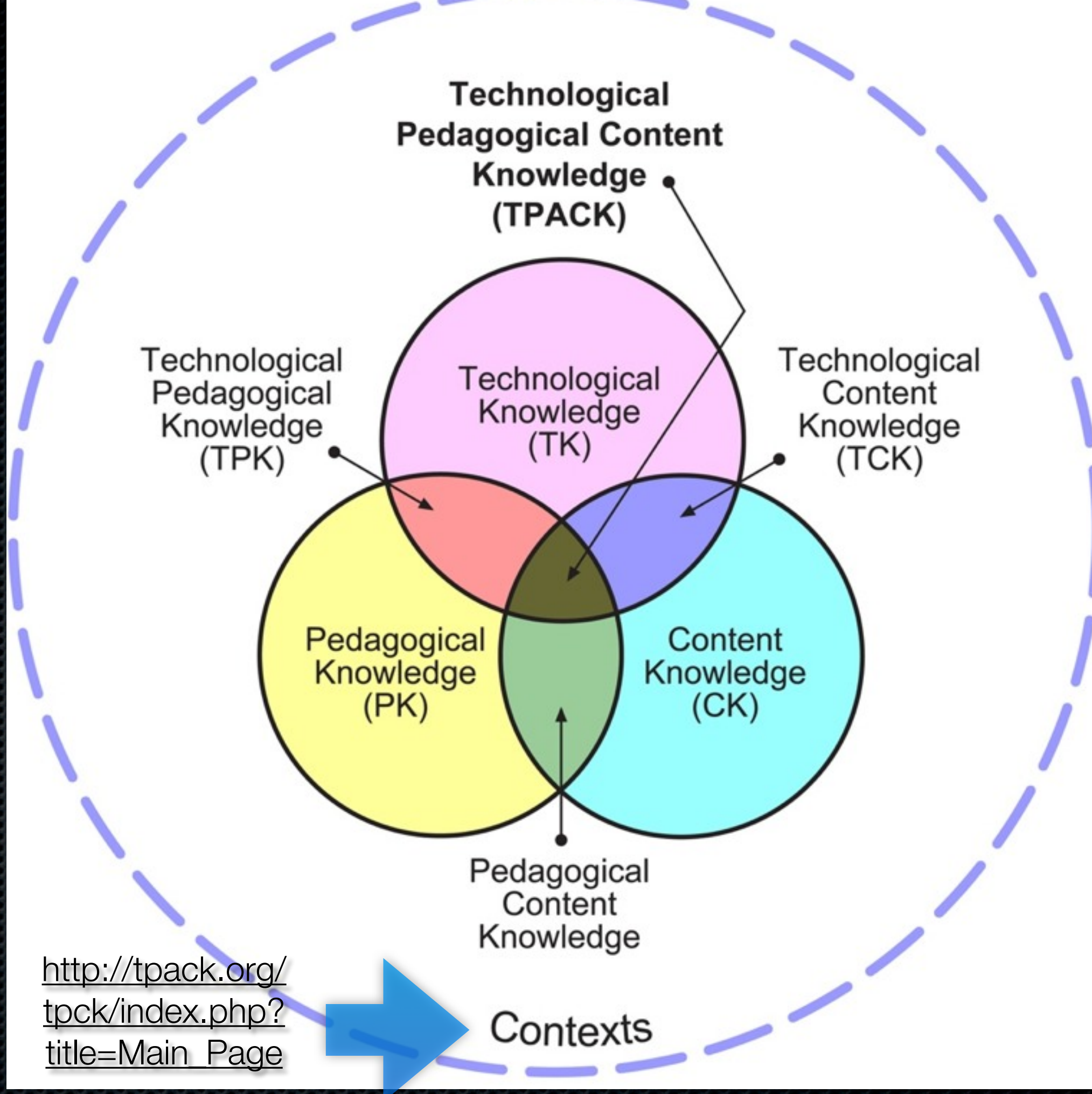
Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context



3. Gebruik ICT die bij leren past





Wat is de “zone of possibility” van onze technologieën?

In relatie tot inhoud en didactiek

Toegevoegde waarde ten opzichte aanwezige gereedschappen?



Wat is de “zone of possibility” van onze technologieën?

In relatie tot inhoud en didactiek

Toegevoegde waarde ten opzichte aanwezige gereedschappen?



Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

4. Voorkom vrijblijvendheid



4. Voorkom vrijblijvendheid

Het is ook te vrijblijvend. De drie docenten controleren niet of leerlingen sms'jes beantwoorden.

Achteraf constateren zij dat sommige leerlingen veel sms'jes hebben

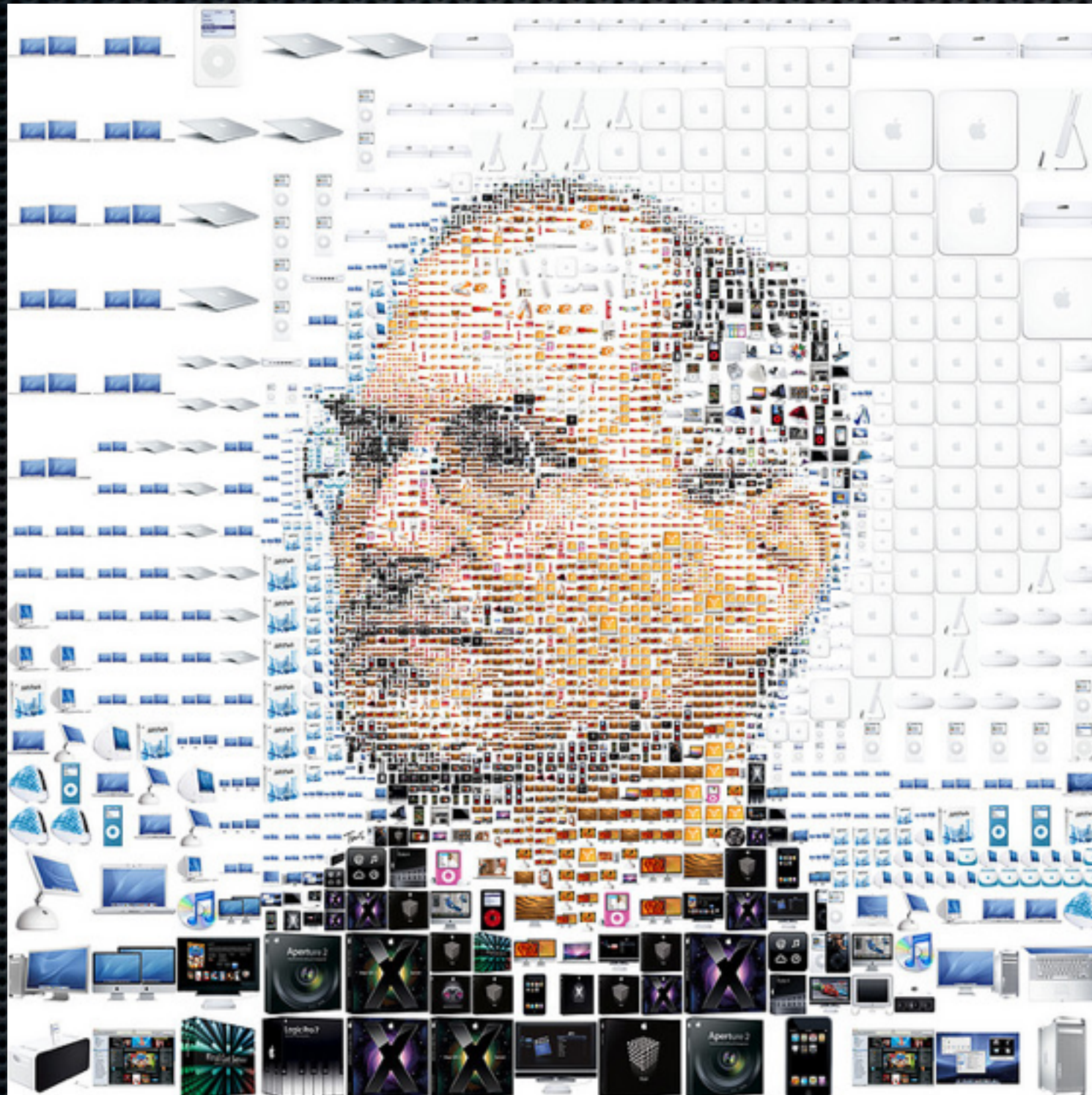
beantwoord en andere weinig. (...) Excuses voor het niet beantwoorden van sms'jes (geen beltegoed, een lege batterij, geen tijd) worden gemakkelijk geaccepteerd.

Bron: Caseverslag EXMO 1: ROC Aventus
Coollearning

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiqueer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

5. Toon als management daadwerkelijk leiderschap



Illustraties leiderschap

- ✦ Niet alleen woorden, maar ook daden
- ✦ Voorbeeldgedrag
- ✦ Visieontwikkeling
- ✦ Koersvastheid
- ✦ Ruimte en ondersteuning geven
- ✦ Voorbeeld Gilde Opleidingen

Fadel & Lemke, 2006 :
besteed vooral aandacht aan leiderschap,
professionalisering van docenten,
curriculumontwikkeling en didactiek
om ICT op een effectieve manier
in te bedden in het onderwijs.

Alignment - Governance



Alignment: doet IT wat de klanten willen?
Governance: wie stuurt de IT aan?

Kritische succesfactoren

- ✦ Concreet resultaat
 - ✦ Commitment
 - ✦ Communicatie
 - ✦ Consistentie
-
- ✦ Bron: managersonline.nl, Cozijnsen 2001

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

6. Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie



6. Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie

Cuban, 2001: betrouwbaarheid van technologie en de complexiteit van de technologie in belangrijke mate van invloed op de acceptatie van ICT door docenten.

You never get a second change to make a
first impression


You never get a second change to make a
first impression



Geldt ook voor
technologie

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

A close-up photograph of a man with dark, curly hair looking down at a computer screen. The background is blurred, showing an office environment with other people and desks. The text is overlaid on the top half of the image.

7. Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in

Deskundige docenten/opleiders,
houding docenten/opleiders

Gaat nooit werken

Wachten tot alle issues
zijn opgelost

Rustig aan,
problemen voorkomen

Logisch en
planmatig opereren

Opschieten!

Doe alles met
e-learning



Foto: Megan Choo

Focus je bij de implementatie niet
op de lejoors en laat de Teigetjes
niet een te dominante rol spelen!

Houd rekening met zone naaste ontwikkeling van medewerkers

Het ideaal

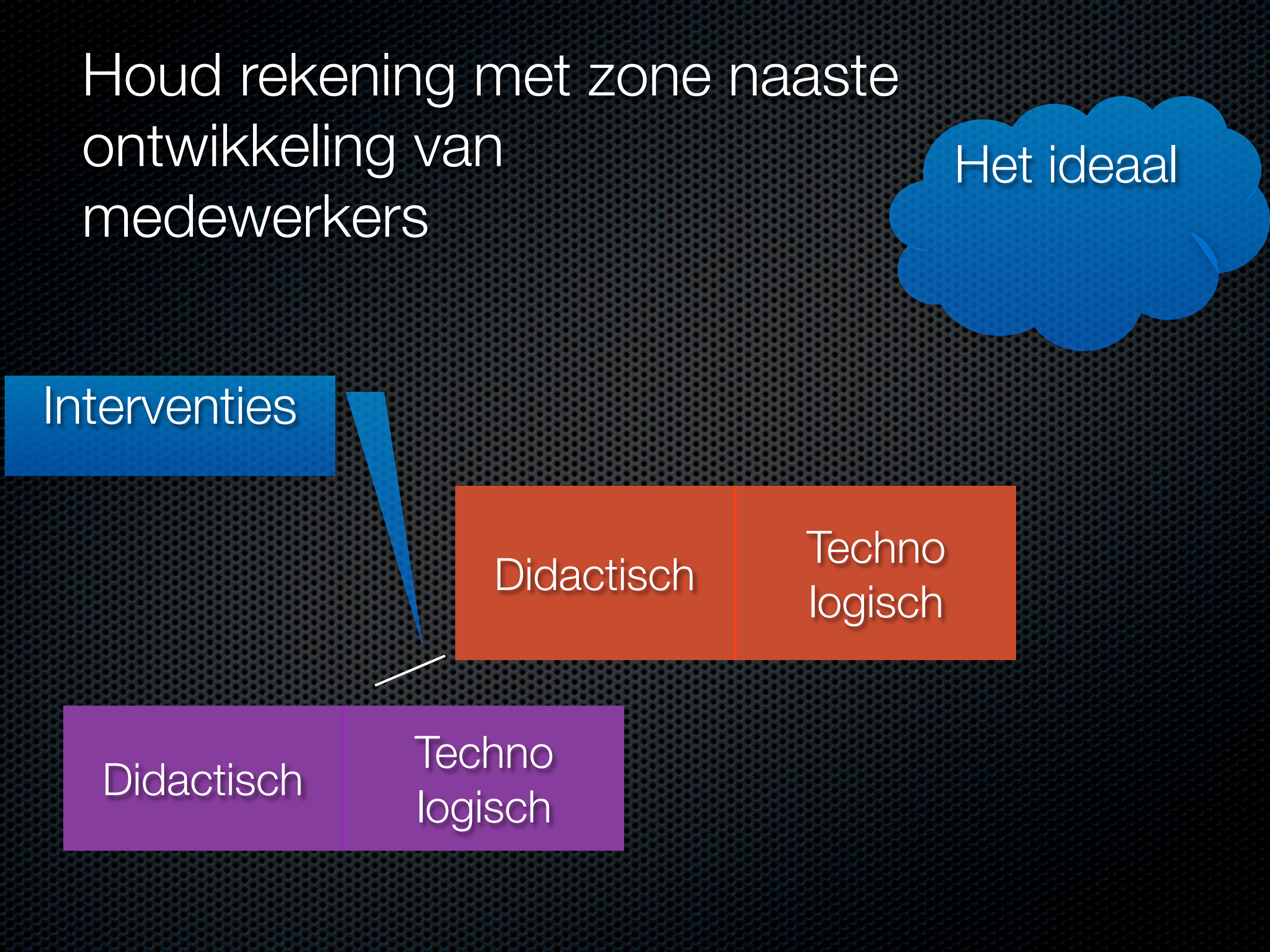
Interventies

Didactisch

Techno
logisch

Didactisch


Techno
logisch





E-readiness
medewerkers
heeft nieuwe
dimensie
gekregen!

Foto: © Sergej Khackimullin #5197314

A photograph of a forest floor. A large, dark, mossy tree trunk lies horizontally across the middle of the frame. Numerous small, white, umbrella-shaped mushrooms are growing from the trunk and the forest floor around it. The background shows more trees and dappled sunlight filtering through the canopy.

Informatie overbelasting
Applicatie overbelasting
Interactie overbelasting

Bron: <http://www.flickr.com/photos/steveweaver/1817508272/>

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context



9. Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstand

Soorten weerstanden

- ✦ De verandering is niet in het belang van de medewerkers (status, positie, plezier in het werk, autonomie, kwaliteit werk, werkdruk, teacher bandwidth problem (D. Wiley), enzovoorts)
- ✦ Onduidelijkheid (gevolgen voor de functie, verkeerde of andere verwachtingen, doelen)

Soorten weerstanden (2)

- ✦ Medewerkers weten het beter (ICT roept meer problemen op, lost niks op, enzovoorts)
- ✦ Angst niet aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen (vertrouwen in eigen kunnen, ICT-vaardigheden, ruimte om zich voor te bereiden)

Soorten weerstanden (3)

- ✦ Docenten voelen zich niet serieus genomen (zij zijn immers specialist op het gebied van leren)
- ✦ ICT-ers voelen zich niet serieus genomen (zij hebben verstand van security etc)
- ✦ Medewerkers zien de zin er niet van in (geen betekenis, het gaat toch goed....)

Welk soort weerstand binnen jouw organisatie?

- ✦ Niet in belang
- ✦ Onduidelijkheid
- ✦ Medewerkers weten het beter
- ✦ Angst nieuwe eisen
- ✦ Niet serieus genomen voelen (docenten, ICT)
- ✦ Geen zin van in zien
- ✦

Hoe te hanteren?

- ✦ Niet in belang
- ✦ Onduidelijkheid
- ✦ Medewerkers weten het beter
- ✦ Angst nieuwe eisen
- ✦ Niet serieus genomen voelen (docenten, ICT)
- ✦ Geen zin van in zien

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

10. Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)



Tips

- ✦ Heb respect voor elkaars professie
- ✦ Communiceer over je professie
- ✦ Wederzijds verwachtingen helder maken
- ✦ Wees reëel (prioriteiten, keuzes)
- ✦ Erken tegengestelde belangen
- ✦ Vermijd deskundigheidsmacht
- ✦ Creëer experimenteeromgeving
- ✦ Uitbesteden?

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiqueer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

11. Rekening houden met 'politiek'

- ✦ In de gaten hebben dat er dubbele agenda's zijn. Rekening houden met politieke spelletjes die binnen een organisatie aanwezig zijn.
- ✦ Sleutelfiguren met ev. dubbele agenda's bij project betrekking.
- ✦ Trap mensen niet op hun tenen. Daar krijg je last van.

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

12. Tel je zegeningen

- ✦ Benadruk wat goed is gegaan. Vier je successen
- ✦ En heb een lange adem

Algemene conclusies

- Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- Communiceer over nut en noodzaak
- Gebruik ICT die bij leren past
- Voorkom vrijblijvendheid
- Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- Rekening houden met 'politiek'
- Tel je zegeningen
- Zorg voor intrinsieke motivatie
- Houd rekening met de context

13. Zorg voor intrinsieke motivatie

- ✦ Beroep je niet op externe prikkels
- ✦ Wek geen valse verwachtingen
- ✦ Maak duidelijk wat de toegevoegde waarde is. En wees reëel. Spaart het tijd? Voor wie?
- ✦ Goede coaching, bereikbare coach
- ✦ Autonomie, sociale verbondenheid, competent voelen

Algemene conclusies

- ✦ Kies voor een integrale en gefaseerde aanpak
- ✦ Communiceer over nut en noodzaak
- ✦ Gebruik ICT die bij leren past
- ✦ Voorkom vrijblijvendheid
- ✦ Toon als management daadwerkelijk leiderschap
- ✦ Stabiele, betrouwbare, gebruikersvriendelijke technologie
- ✦ Houd rekening met de houding van medewerkers, en speel daar op in
- ✦ Ontwikkel strategie hanteerbaar maken weerstanden
- ✦ Ontwikkel communicatie- en professionaliseringsaanpak (implementatiefase, maar ook incorporatiefase)
- ✦ Rekening houden met 'politiek'
- ✦ Tel je zegeningen
- ✦ Zorg voor intrinsieke motivatie
- ✦ Houd rekening met de context

14. Houd rekening met de context

- ✦ Wat in geval X heeft gewerkt, hoeft nog niet te werken in geval Y
- ✦ Veel is bekend, toch gaat steeds veel fout
- ✦ Dynamiek, afhankelijkheden





E-learning is like a box of chocolates. You never know what you're gonna get. (vrij naar Forrest Gump)

Foto: Ulterior Epicure



Dank!

wilfred.rubens@ou.nl

[@wrubens](#)

wilfred@wilfredrubens.com

<http://www.wilfredrubens.com>

